Comunicação interna como fator gerador da cultura do comprometimento na dinâmica organizacional [1]

Melina de Souza Mota – Universidade Federal de Santa Maria[2]

Maria Ivete Trevisan Fossá – Universidade Federal de Santa Maria[3]

Resumo

Compreender a cultura do comprometimento na dinâmica de uma empresa familiar de pequeno porte justifica-se pela necessidade do comunicador, enquanto estrategista, em conhecer a ideologia central da organização e, assim, usufruí-la em favor das práticas internas de comunicação. Portanto, este estudo objetivou compreender a natureza do comprometimento organizacional e identificar seus fatores determinantes. A coleta de dados fez-se através de observação do ambiente organização, de documentos da empresa e de entrevistas semi-estruturadas em profundidade com a família proprietária, gerentes e funcionários. A análise dos dados aponta a predominância do comprometimento afetivo e a existência de um espírito de família concretizado, através de conversas informais, de eventos de integração e de concessão de benefícios sociais.

Palavras-chave

Cultura; comprometimento; comunicação organizacional.

1. Introdução

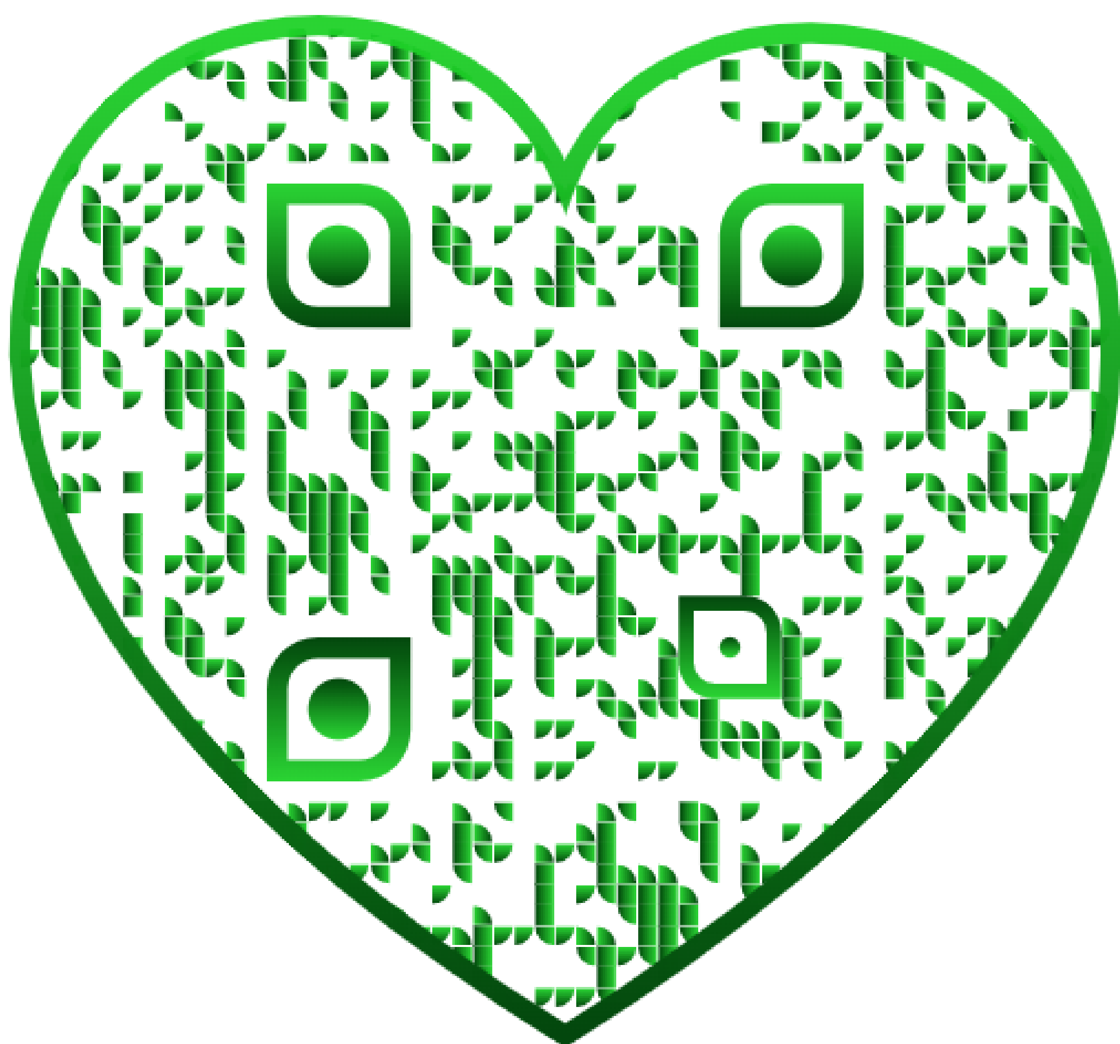
A ubiqüidade da sociedade da informação faz emergir na contemporaneidade, uma reformulação do paradigma cultural empresarial, à medida que crescem as políticas comunicacionais estratégicas interessadas em influenciar o envolvimento dos funcionários com a missão e os objetivos organizacionais. A comunicação organizacional, sob a ótica cultural, oportuniza ao gestor da comunicação compreender a ideologia central como sendo um conjunto de valores partilhados pelos funcionários, podendo servir tanto para neutralizar e ocultar as relações de poder como também para revelar a empresa como fonte de identidade e de reconhecimento para os seus membros (PAGÈS, 1987; ENRIQUEZ, 1997). Assim, os sentidos e os significados expressos em

---

[1] Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da INTERCOM

[2] Relações Públicas formada pela Universidade Federal de Santa Maria e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria. melina.mota@gmail.com

[3] Professora Adjunta da UFSM, Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo, Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na linha de pesquisa Estratégia e Cultura nas Organizações. Atua no Programa de Graduação em Relações Públicas e Programa de Mestrado em Administração da UFSM na linha de pesquisa Aprendizagem e Cultura Organizacional. fossa@terra.com.br



termos de valores e normas orientam os funcionários na sua maneira de perceber, de pensar e de agir em relação aos problemas organizacionais externos e internos (SCHEIN, 1985).

O desenvolvimento do presente artigo está estruturado em seções. A primeira seção aborda a comunicação interna como reflexo da cultura organizacional e propiciadora do comprometimento do empregado com a organização. A segunda seção apresenta o método de pesquisa, os instrumentos e os procedimentos para a coleta de dados e os tipos de análise a que foram submetidos os dados coletados. Finalmente, a terceira parte faz menção às considerações finais da pesquisa exploratória, confirmando a hipótese inicial da investigação, quanto à predominância de comprometimento de natureza afetiva na empresa em estudo, devido à visível existência de um sentimento de família. A imagem da empresa como uma grande família se evidencia pelo discurso dos empregados ao considerarem-na como sendo um bom lugar para o trabalho, em função da lealdade, do companheirismo e do espírito agregativo. A convivência diária, a conversa, o partilhamento de problemas profissionais e pessoais e a confiança entre os pares permitem um nível mais elevado de comprometimento dos empregados com a empresa e com o trabalho.

2. O Comprometimento Organizacional – suas principais abordagem teóricas

A cultura organizacional, enquanto existência de pressupostos ideológicos organizacionais, é dimensionada pelos valores percebidos pelos funcionários. Logo, cultura organizacional é a construção social antropológica de um conjunto de valores partilhados, produtores de normas sociais sobre os membros da organização (CAVENACCI, 1984). Já os valores são formadores de modelos mentais de crenças e convicções nos indivíduos envolvidos, análogos à missão da empresa, a fim de provocar-lhes as devidas percepções e definições organizacionais, fundamentando a construção e o desenvolvimento de uma identidade corporativa (FOSSÁ, 2003; TAMAYO, 1998). Quando percebidos, validados e internalizados pelos funcionários, os valores tornam-se pressupostos básicos indiscutíveis que orientam a vida da empresa, além de guiar o comportamento dos seus membros, delimitando suas formas de agir, de pensar e de sentir (SCHEIN, 1985).

Os estudos sobre comprometimento e seus efeitos gerados nos indivíduos ganham relevância a partir da década de 70. Isso se deve às transformações emergentes

dos ambientes de trabalho, as quais alteram o nível de exigência e apresentam-se como ameaças de ruptura do vínculo existente entre indivíduo e organização (VERGARA & PINTO, 1998). A autogestão de carreiras, a organização do trabalho em equipes autônomas, o enfraquecimento do papel dos sindicatos, a terceirização e a redução do quadro de funcionários são interpretados, de acordo com Borges-Andrade & Pilati (2001, p. 86), como *"sinais de quebra do contrato psicológico entre organização e empregados"*. Nesse contexto, a prática de recursos humanos tem-se intensificado na tentativa de influenciar o comportamento e o envolvimento de seu patrimônio humano. Essa estratégia visa a reverter o enfraquecimento do sentimento de pertinência do indivíduo em relação à corporação no ambiente organizacional. No Brasil, os estudos relativos ao comprometimento organizacional datam da década de 80, sendo ampliados nos anos 90, em virtude da emergência da escola das relações humanas, em detrimento do paradigma *taylorista.*

A ampliação dos estudos e o crescimento dos conceitos relacionados com o comprometimento não apresentam consenso e isso pode ser atribuído, em parte, por não haver uma adequada diferenciação entre os antecedentes e os conseqüentes do comprometimento, por um lado, e as bases para o vínculo, por outro lado.

As variáveis geradoras de comprometimento mais relevantes, em âmbito internacional, envolvem fatores em nível microorganizacional, ou seja, *"fatores pessoais relativos ao empregado, ao planejamento e manejo de atividades e à qualidade da liderança exercida pelos gerentes"*, enquanto, no Brasil, os fatores são em nível macroorganizacional, como o *"crescimento ocupacional proporcionado por políticas justas de gestão de recursos humanos e a imagem da organização na sociedade"* (BORGES-ANDRADE & PILATI, 2001, p. 88-89).

Bastos (1994), pesquisador brasileiro das correntes teóricas do comprometimento organizacional, sintetiza as cinco principais abordagens conceituais de autoridades, no contexto do trabalho: *side-bets*, instrumental ou calculativa, atitudinal ou afetiva, normativa e comportamental, sendo os comprometimentos afetivo, instrumental e normativo os mais estudados.

A abordagem atitudinal ou afetiva de comprometimento organizacional caracteriza o trabalho de Mowday *et al* (1982), que definem o comprometimento como um processo pelo qual um indivíduo se identifica com os objetivos e valores de uma organização em particular, forte desejo do indivíduo em manter o vínculo com a organização e a intenção em empreender considerável esforço em prol da organização.

Ao assumir os valores organizacionais como próprios, o funcionário cria sentimentos de afeição, de pertinência e de lealdade, bem como uma postura ativa, a qual caracteriza a expressão 'vestir a camisa da empresa' (FOSSÁ, 2003).

A abordagem instrumental resulta de estudos efetuados por Becker (1960), que concebe o comprometimento como o comportamento que persiste ao longo do tempo devido aos custos associados para o indivíduo agir de forma diferente da habitual e em função de mecanismos psicossociais, resultantes de trocas e investimentos efetuados entre indivíduo e organização, denominados *side-bets*.

A dimensão normativa do comprometimento está centrada em estudos desenvolvidos por Wiener & Vardi (1990) e apresentam um modelo teórico em que articulam dois planos de análise: o organizacional, através do conceito de cultura, e o individual, através da concepção de motivação na determinação do comportamento humano nas organizações. Cultura é definida como um conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os empregados. As pressões normativas predispõem o indivíduo a se comportar segundo padrões internalizados. Tais pressões associam-se ao sistema de recompensas (motivação instrumental). Segundo a perspectiva normativa, o comprometimento reflete um sentimento de obrigação do empregado com a organização e não necessariamente um apego emocional. Assim, empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização por vontade própria, enquanto os indivíduos com forte comprometimento normativo permanecem na organização porque precisam.

Allen & Meyer (1990, p. 03) propõem a integração das abordagens afetiva, de Mowday *et al* (1979), instrumental, de Becker (1960) e normativa, de Wiener & Vardi (1982) e passam a caracterizar o comprometimento da seguinte maneira:

> empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

A empresa, através de comunicações fluidas, de benefícios sociais e de política de recursos humanos, procura estabelecer o vínculo entre o indivíduo e a organização. A intensidade do vínculo é proporcional aos valores e objetivos internalizados pelo empregado e reflete a maneira como o mesmo se apropria dos valores difundidos pela organização, reelaborando-os, reinterpretando-os e ressemantizando-os.

2.1 Comunicação interna e cultura organizacional

A participação de modernas organizações no sistema sócio-econômico mundial atual deve-se à demanda corporativa por práticas inovadoras e competitivas de gestão e produção, bem como de comunicação e disseminação de informação, adaptáveis às complexas e dinâmicas transformações globais. A fluidez dessa nova aculturação organizacional é a essência de seu funcionamento e interação com a sociedade contemporânea.

A organização apresenta-se, enquanto entidade social, como *"um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns"* (KUNSCH, 2003, p. 23). O micro-sistema organizacional, de modo geral, nasce no intuito de satisfazer as necessidades do macro-sistema social ao qual está inserido. Sob essa ótica, o macro-ambiente interfere na cultura organizacional por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais, em concordância com Bueno (1989, p. 77), o qual afirma que

> cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura.

A comunicação interna é definida como aquela voltada para o público interno à organização, a qual objetiva, de acordo com Torquato (2002, p. 54), informá-lo, persuadi-lo e envolvê-lo. Sua missão básica é

> contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.

A comunicação opera por meio de redes - formal e informal - e por meio de fluxos - ascendente, descendente, horizontal e diagonal. A rede informal do processo comunicacional - interdependente da comunicação formal, de cunho administrativo -, faz menção à comunicação fluida de maneira mais rápida, baseada nas relações sociais entre os funcionários, que buscam, nesse formato comunicacional, a velocidade nas respostas para as suas dúvidas e anseios (KUNSCH, 2003; TORQUATO, 1986). Os meios descendentes e ascendentes são orientadores da comunicação organizacional,

logo, a conduzem, respectivamente, da direção aos subordinados e dos subordinados à direção. Somam-se a esses os meios horizontal e diagonal de comunicação, os quais ocorrem no mesmo nível ou em posições semelhantes e entre superior e subordinado de áreas distintas, respectivamente (TORQUATO, 2002).

Faz-se necessário ressaltar que a comunicação interna objetiva o acompanhamento investigativo de comportamentos, atitudes e cognições do público interno, já que, a manutenção de agentes informados e envolvidos, através de aculturação e partilhamento de valores, criação de sentimentos de pertinência e estímulo à participação coletiva visam a contribuir com a ação planificada do estrategista organizacional, que busca, nessa instância diretiva, reforçar a identidade organizacional (SOUZA, 2004).

As práticas estratégicas de comunicação voltadas para o público interno evidenciam o interesse organizacional na articulação sistêmica de uma cultura sólida, proponente de participação ativa e de comprometimento do corpo funcional. Reuniões grupais, encontros e conversas informais entre os membros da organização sobre acontecimentos de interesse corporativo revelam uma forma de comunicação mais adequada à realidade intencionada pela corporação, pois intentam criar um sentimento de unidade organizacional, motivar os agentes envolvidos e estimular a existência de uma linguagem fluida e homogênea (TORQUATO, 2002).

Torquato (1986) pretendia, com sua proposta teórica, alertar para a necessidade de ver a comunicação como espelho da cultura e, desde então, é perceptível em alguns estudos a mesma preocupação, principalmente em referenciais teóricos construídos por alguns autores da área da comunicação, dentre os quais Curvello (2002), Bueno (1989 e 2003) e Fossá (2003).

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa foi realizada através do método de estudo de caso. Segundo Benbasat *et al* (1997), o emprego do estudo de caso se justifica quando há possibilidade de estudar um determinado fenômeno em seu ambiente natural, de se aprender sobre o estado da arte e de gerar teorias a partir da prática. Igualmente, quando há possibilidade de responder perguntas do tipo “como?” e “por que?” e quando poucos estudos prévios tenham sido realizados.

Para a análise, foi selecionada uma empresa centenária, familiar, de pequeno porte e do ramo de metalurgia, identificada com uma família proprietária há duas gerações. Os instrumentos de coleta de dados foram a observação, a história oral e as entrevistas em profundidade. O aspecto histórico também foi utilizado, em vistas da impossibilidade de coleta de depoimentos de todos os funcionários da fábrica, desde sua fundação. A amostragem foi a não-probabilística intencional e o método de tratamento de dados foi qualitativo, através da análise de conteúdo. As unidades de análise foram a família proprietária, enquanto construtora do ambiente organizacional, os funcionários da empresa e os documentos da mesma.

A análise documental compreendeu documentos históricos, fotos, manuais e outros documentos informativos, com o fim de conhecer melhor a organização em estudo. Atentou-se para que as informações contidas nestes documentos fossem tomadas como informações complementares sobre evidências percebidas através de outras fontes de análise. Aqui, a análise documental foi combinada à história oral, em função dos propósitos da pesquisa. Nesse contexto, a observação tornou-se essencialmente importante, à medida que serviu para examinar o processo organizacional e esclarecer os fatores comportamentais dos entrevistados - relativos à comunicação organizacional, ao programa de qualidade e ao sistema de recompensas, para eles sem maior importância, mas que denotavam caracteres culturais bem desenvolvidos - capazes de levar ao entendimento do comprometimento organizacional.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em profundidade e aplicadas a sete funcionários, eleitos segundo o período de tempo de serviço dos mesmos na empresa. Logo, foram divididos em novos funcionários (3), funcionários com período de serviço intermediário (3) e antigos funcionários (1). Igualmente, a diretora-administrativa respondeu à entrevista, enquanto representante da família proprietária.

A interpretação dos dados coletados pelas entrevistas semi-estruturadas foi feita de acordo com o método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), este método de análise é dividido em três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação. Assim, o texto das entrevistas foi recortado em unidades de registro, sendo que o parágrafo foi tomado como referência de análise. Dos parágrafos escolheu-se as palavras-chave, fez-se o resumo de cada parágrafo e foi feita uma primeira categorização. Essas primeiras categorias foram agrupadas tematicamente e deram origem às categoriais iniciais. As categorias iniciais foram agrupadas tematicamente e deram origem às categorias intermediárias e estas últimas, também agrupadas em

função do tema, deram origem às categorias finais. Essas categorias podem ser mais bem visualizadas na tabela a seguir.

<table>
<tr><th>Categorias Iniciais</th><th>Categorias Intermediárias</th><th>Categorias Finais</th></tr>
<tr><td>1. Qualidade e tradição nos produtos de cutelaria.
2. Atendimento e superação das expectativas dos clientes.
3. Máximo desempenho individual de materiais.
4. Gestão democrática.</td><td>1. Os valores organizacionais.</td><td>1. A missão organizacional.</td></tr>
<tr><td>5. Espírito de família.
6. Prêmio Assiduidade.
7. Assistência à saúde.
8. Eventos de integração.
9. Comunicação interna.</td><td>2.Fatores geradores do comprometimento</td><td rowspan="2">2. O comprometimento afetivo no trabalho.</td></tr>
<tr><td>10. Estabilidade no emprego.
11. Orgulho da empresa.
12. Perpetuidade da empresa.</td><td>3. O significado da empresa para os entrevistados.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Fonte: tabela elaborada pelas autoras</td></tr>
</table>

Tabela 1 - Derivação das categorias

As Categorias Iniciais

A construção inicial das categorias surge de um primeiro julgamento a respeito de oito entrevistas realizadas com funcionários, gerentes e proprietária da empresa em estudo. As categorias iniciais representam as principais proposições concernentes aos dados brutos da pesquisa. Ao adquirirem um *corpus* significativo e válido, tais dados também permitiram o estabelecimento dos primeiros resultados referentes aos temas dominantes de cada categoria inicial. As categorias iniciais dizem respeito a 'qualidade e tradição nos produtos de cutelaria', 'atendimento e superação das expectativas dos clientes', 'máximo desempenho individual de materiais', 'gestão democrática', 'espírito de família', 'prêmio assiduidade', 'assistência à saúde', 'eventos de integração', 'comunicação interna', 'estabilidade no emprego', 'orgulho da empresa' e 'perpetuidade da empresa'.

O agrupamento das categorias iniciais 'qualidade e tradição nos produtos de cutelaria', 'atendimento e superação das expectativas dos clientes', 'máximo desempenho individual de materiais' e 'gestão democrática' deu origem à categoria intermediária denominada 'valores organizacionais'. A categoria intermediária 'fatores

geradores do comprometimento' surge do agrupamento das categorias iniciais 'espírito de família', 'prêmio assiduidade', 'assistência à saúde', 'eventos de integração' e 'comunicação interna'. O agrupamento das categorias iniciais 'estabilidade no emprego', 'orgulho da empresa' e 'perpetuidade da empresa' deu origem à categoria intermediária 'o significado da empresa para os entrevistados'.

As Categorias Finais

As duas categorias finais são resultantes da união de três categorias intermediárias. Esse reagrupamento, originado da reunião de doze categorias iniciais, fundamenta as categorias finais 'a missão organizacional' e 'o comprometimento afetivo no trabalho'.

Categoria Intermediária	Idéia Principal	Categoria Final
1. Os valores organizacionais.	Princípios orientadores do comportamento dos indivíduos organizacionais.	1. A missão organizacional.
Fonte: tabela elaborada pelas autoras		

Tabela 2 - O processo de derivação da categoria final 'a missão organizacional'

A categoria final 'missão organizacional' é proveniente da categoria intermediária 'os valores organizacionais'. Sua ênfase está nas quatro categorias iniciais. Destarte, vislumbra os princípios básicos expressos na missão da organização: qualidade e tradição em produtos de cutelaria, máximo desempenho individual dos materiais, atendimento e superação das expectativas dos clientes e gestão democrática.

A missão organizacional, de acordo com Collins & Porras (1995), é composta por uma conjugação de 'sinais', substancialmente fundamentados e dificilmente comprometidos em detrimento dos lucros. Por conseguinte, ela é composta por princípios, os quais são apresentados aos indivíduos organizacionais como orientadores e reforçadores de seu comportamento ante a corporação.

A análise das entrevistas e a observação permitiram a inferência de que a missão da empresa é conhecida, está presente no cotidiano da organização e é partilhada entre todos os seus membros. Ainda que pouco explícita aos olhos dos entrevistados, ela atribui sentidos às formas de trabalho relativas às metas, estratégias, projeção e táticas organizacionais.

Os princípios atendimento e superação das expectativas dos clientes e gestão democrática, como formato horizontal de gestão organizacional, baseiam-se na expressão máxima de que os clientes – sejam internos ou externos -, assim como suas necessidades, são as únicas razões de existir da empresa (BROCKA & BROCKA, 1994). Portanto, a empresa em estudo investe tanto em seus processos de melhorias, como na própria qualificação de seu patrimônio humano, no intuito de desenvolver frentes de trabalho autônomas e participativas.

A delegação de competências aos gerentes-participativos, aliada ao sistema de comunicação interna – efetivada através de conversas informais -, confirma a flexibilidade da gestão empresarial. Ainda que essa se efetive somente através da participação dos gerentes de produção, esses atuam como suportes ao gerenciamento central da fábrica, sistematizando a integração funcional na sua gestão (BROCKA & BROCKA, 1994). A criação de um ambiente propício para a participação pró-ativa de todos os membros organizacionais, encerra a gestão democrática organizacional, como mais um valor existente e praticado.

Atrelado a esse substancial valor está o intento organizacional de atendimento e superação das expectativas dos clientes. À medida que proporciona ao cliente o desenvolvimento de produtos qualificados conforme sua própria visão, a empresa vai além da simples satisfação de suas necessidades. Ela também aproxima o cliente externo de sua produção, através de práticas inovadoras de marketing de relacionamento. Logo, ao oportunizar que seus produtos sejam feitos à semelhança da qualidade percebida por seus consumidores, a empresa conquista e retém a presença de clientes fidedignos, assim como desenvolve soluções e vantagens competitivas de mercado.

Nesse contexto, a empresa condiciona a qualidade de seus produtos à percepção valorativa que os seus clientes possuem dela. O constante desenvolvimento de estudos de melhoramento processual produtivo é uma estratégia introduzida na empresa para fins de manutenção da sua tradição em produtos de cutelaria, reconhecida internacionalmente devido à constante busca da liderança para a qualidade.

Categoria Intermediária	Idéia Principal	Categoria Final
2. Fatores geradores do comprometimento.	Valores fundamentais e fielmente seguidos pelos indivíduos organizacionais.	2. O comprometimento afetivo no trabalho.

3. O significado da empresa para os entrevistados.	Há um consenso entre os entrevistados de que a empresa é uma extensão de seus lares.	
Fonte: tabela elaborada pelas autoras		

Tabela 3 - O processo de derivação da categoria final 'o comprometimento afetivo no trabalho'

Essa categoria final expressa a união das categorias intermediárias 'fatores geradores do comprometimento' e 'o significado da empresa para os entrevistados'. Elas são inferências a respeito dos valores percebidos e internalizados pelos entrevistados e do entendimento da empresa para os membros da organização.

O espírito de família é a manifestação valorativa mais importante existente na empresa e o principal gerador da abordagem afetiva de comprometimento organizacional. Ele transcende a expressão verbal e passa a existir também em atitudes cotidianas concretas, gestos firmes e olhares vibrantes dos entrevistados. Afirmações como *"amizade com eles é excelente! O Sr. Valter é praticamente um pai para todos"* e *"Eu sinto vontade de crescer e progredir aqui. Pretendo aprender tudo e ser essencial na fábrica. Isso só depende deles, pois, o que depender de mim, estou aqui para tudo"*, refletem a maneira singular dos funcionários de vislumbrar a empresa como 'mãe-protetora'.

Essa imagem da mãe-organização ganha respaldo à medida que é fortalecida através do desenvolvimento de estratégias de comunicação aproximativas e da concessão de benefícios sociais. A comunicação interna facilita a disseminação de informações congruentes aos objetivos corporativos, assim como os eventos de integração possibilitam a percepção de eqüidade funcional como importante disposição para a perpetuação da fábrica. O complemento financeiro ao salário mensal pela dedicação ao trabalho e o serviço de assistência médica são benefícios concedidos pela empresa de modo a reconhecer a dedicação de seus colaboradores diretos.

Nesse contexto, os fortes sentimentos de pertinência e de lealdade à empresa são os determinantes da integração organizacional existente na empresa. Eles, em conformidade com Lodi (1994), parecem ser o 'cimento' consolidador das relações entre os membros organizacionais, acima de quaisquer diferenças hierárquicas. Sua institucionalização deve-se às estratégias corporativas de envolvimento e de participação de todos os membros na busca de interesses organizacionais comuns. Destarte, existe entre os entrevistados uma forte confluência entre os modelos mentais

organizacionais e pessoais (TAMAYO, 1998). Portanto, o comprometimento do fundador na criação da empresa é extensível aos funcionários na colaboração para sua manutenção e seu crescimento, como forma de perpetuação empresarial e conseqüente garantia de trabalho.

Nesse plano de análise, é possível inferir que os funcionários estão visivelmente adequados à missão da empresa, ao 'vestir sua camisa' em busca da sinergia organizacional. A relação paternal elucidada como existente na fábrica, segundo Lodi (1994, p. 08), emana de *"regras práticas de conduta, condensadas em axiomas familiares"*. Na organização, o sólido valor organizacional de espírito de família configura-se como alicerce dos demais valores, orientados para os indivíduos e produtos organizacionais.

Assim, a organização é perpetuada pelo funcionário, tanto por motivos racionais, quanto por motivos inconscientes. Como afirma Mota (1991, p. 07), *"a consciência de si nasce basicamente do desejo, e, mais especificamente, do desejo de ser desejado, isto é do desejo de reconhecimento"*.

4. Considerações Finais

O objetivo geral da pesquisa foi analisar a cultura do comprometimento como resultante da comunicação sustentada pela cultura organizacional. O material empírico coletado permitiu a reflexão sobre a cultura, a comunicação e o comprometimento em empresas familiares. Seu referencial teórico oportunizou a compreensão do comportamento dos funcionários a respeito da natureza do comprometimento organizacional, de seus valores e objetivos e de suas estratégias comunicacionais.

A análise dos valores e das estratégias de comunicação pela ótica dos dirigentes e dos funcionários ganhou importância à medida que essas percepções revelaram o modo como são difundidos e absorvidos os objetivos organizacionais e como esses determinam a identificação dos funcionários com a organização. A partir dessa perspectiva de análise, foi possível a identificação do comprometimento de natureza afetiva entre os indivíduos e a organização.

O comprometimento na empresa se dá, portanto, em função de um sistema informal e pouco institucionalizado de comunicação interna. As exigências comunicacionais da fábrica são melhores atendidas através da espontaneidade das conversas informais, devido à existência de uma forte comunhão do 'espírito de família' organizacional. Assim como as conversas, as reuniões informais se apresentam como

importantes suplementos da comunicação formal, principalmente quando dizem respeito às políticas de qualidade, de produtividade e de atendimento da fábrica. Da mesma forma, viabiliza o entendimento dos funcionários de que sua aproximação e participação nas decisões administrativas gerais são essenciais para o bom desempenho da gestão democrática. Pode-se inferir também que o modelo de comunicação não-hierarquizado e ascendente favorece o modo dos funcionários participarem da gestão e funciona como relevante fator na formação do vínculo afetivo dos mesmos com a organização. Isso se deve ao fato de que é através de ações - na maioria das vezes - paternalistas que a empresa obtém a congruência de interesses e a obediência dos indivíduos organizacionais. A comunicação interna ganha poder na promoção de ações de integração interpessoal e grupal, na concessão de benefícios sociais e de cursos de qualificação profissional e no sistema participativo de gestão, por fomentar a identificação dos funcionários com os valores e objetivos organizacionais, assim como sua aproximação afetiva com a empresa.

A presente pesquisa, no entanto, oportunizou a formulação de outro juízo merecedor de reflexões teóricas, concernente ao comprometimento organizacional. Ao tomar como base de estudo o comprometimento dos funcionários da Fábrica de Facas Coqueiro, entendeu-se como importante a atenção a um novo foco de análise, orientado para as percepções valorativas de seus clientes externos, através da comunicação organizacional externa. Isso se deu a partir do pressuposto de que a fidelização desses clientes permite a manutenção da credibilidade conquistada pela Facas Coqueiro através do desenvolvimento de uma comunicação efetiva. Portanto, uma pesquisa específica a respeito de marketing de relacionamento empresarial revela-se bastante pertinente, devido ao fato de que o comprometimento de todos os indivíduos organizacionais com a administração da empresa permite a continuidade dos negócios corporativos.

Referências bibliográficas

ALLEN, N. J. & MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology.** Vol. 63, p. 1-18, 1990.

BANDEIRA, M. L., MARQUES, A. L. & VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. Rio de Janeiro. **Revista de Administração Contemporânea/Associação Nacional dos programas de Pós-Graduação em Administração.** Vol. 4, n. 2, Rio de Janeiro: Mai/Ago, p. 133-157, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Tese (Doutorado).** Brasília: Universidade de Brasília, 1994.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology.** Vol. 66, p. 32-40, 1960.

BENBASAT. I. *et al.* The case research strategy in studies of informations systems. **MIS Quaterly**, p. 3368-3386, set, 1997.

BORGES-ANDRADE, J. E. & PILATI. R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. Rio de Janeiro. **Revista de Administração Contemporânea/Associação Nacional dos programas de Pós-Graduação em Administração.** Vol. 5, n. 3, Rio de Janeiro: Set/Dez., p. 85-106, 2001.

BROCKA, B & BROCKA, M. S. **Gerenciamento da qualidade.** São Paulo: Makron Books, 1994.

BUENO, W. da C. Novos Contornos da Comunicação Empresarial. **Comunicação e sociedade**, São Bernardo do Campo: IMS, vol 16, p. 71-99, 1989.

____. **Comunicação empresarial:** Teoria e Pesquisa. Barueri, São Paulo: Manole, 2003.

CAVENACCI, M. **A dialética da família.** São Paulo: Brasiliense, 1984.

COLLINS, J. C. & PORRAS, J. I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

FOSSÁ, M. I. T. A cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias - uma definição teórica e operacional. **Tese (Doutorado)**. Porto Alegre: UFRGS, Escola de Administração, 2003.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

LODI, J. B. (1994) - **A ética na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1994.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M e PORTER, L. W. **Employee-Organizational linkages – the Psychology of commtment, absenteeism and turnover.** New York: Academic Press, 1982.

MOTA, F. C. P. Organizações: Vínculo e Imagem. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, 31(3), p. 5-11, julho/setembro, 1991.

PAGÈS, M. *et al.* **O poder das organizações.** São Paulo: Atlas, 1987.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SOUZA, J. P. **Planificando comunicação em relações públicas.** Florianópolis: Secco, 2004.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. São Paulo. **Revista de Administração.** V. 33, n. 3. Jul/Set., p. 56-63, 1998.

TORQUATO, F. G. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

VERGARA, S. C. & PINTO, M. C. S. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. Rio de Janeiro. **Revista de Administração Contemporânea/ Associação Nacional dos programas de Pós-Graduação em Administração.** Vol. 2, n. 2, Rio de Janeiro: Mai/Ago., p. 63-84, 1998.

WIENER, Y & VARDI Y. Relationships between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. **Psychological Reports**, Vol. 67(1), p. 295-306, 1990.